

# ЖАРТаньян и три маркетера

## («Скорая помощь» в точках надира)

Продолжение. Начало в № 2 за 2014 год.

Сергей  
ГЛУБОКИЙ

### ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ КРЕАТИВА

#### **«ЕСЛИ ВАМ ТРУДНО, ЗНАЧИТ, ВЫ – НА ПОДЪЕМЕ»**

В астрономии надиром называют предельный уровень снижения небесного тела. Со временем термин перешел в экономику и маркетинг, где теперь под надиром понимают низшую точку упадка, после которой неизбежно начинается постепенный или стремительный подъем. Постепенный или стремительный... Но главное – подъем!

Как этот подъем возникает, знают поклонники макроэкономики и макро-маркетинга (чаще всего говорят, что он возникает автоматически), но нам, маркетерам, работающим на микроуровне, как-то в это слабо верится. Чтобы оставаться на уровне, надо работать не щадя себя, а уж про отрыв от некоего среднего уровня вообще мечтать не приходится. Как говорят велосипедисты: если вам трудно, значит, вы – на подъеме. И тут могут поддержать или даже подтолкнуть сотрудники маркетинговой «скорой помощи».

В англоязычном маркетинге есть аналогичное понятие – turning point – нижняя поворотная точка экономического цикла, начало оживления рынков. Маркетолог как специалист по исследованию и анализу рынков должен ее предвидеть, а маркетер как специалист по работе на рынке должен воспользоваться его предсказанием и сделать потребителю такое уникальное торговое предложение, от которого тот не сможет отказаться.

Всегда в точке надира или при приближении к ней сталкиваюсь с ситуацией: тебя приглашают как консультанта по маркетингу и ожидают, что ты придешь-придешь-прилетишь, взмахнешь «волшебной палочкой» и сразу решишь все проблемы со сбытом.

Но ведь понятно, что маркетер не волшебник. Пойдет ли на рынке новая продукция, разгрузится ли склад от «неликвидов», сработают ли реклама или система скидок – все это зависит от командной работы многих сотрудников предприятия.

Конечно, бывают случаи, когда консультируешь индивидуального предпринимателя или «свободного художника», так сказать, «одинокого волка». Тогда все зависит от него самого, и ты превращаешься в аутсорсера, который берет на себя определенные маркетинговые функции.

Вот, например, мой друг Эдик Абрамян, по прозвищу Абрамис. Он имеет техническое образование, кандидат наук, изобретатель-рационализатор. Продвигает на рынок свои собственные разработки, помогает научно-инженерным фирмам «раскручивать» инновационные идеи. Так что наш Абрамис – тоже маркетер, хотя маркетинг и не изучал. Но, как человек с ученой степенью, ориентируется на сложные технические решения, а ведь в маркетинге все гениальное – просто. Поэтому часто на выручку ему приходим мы – Портвос, Артос и Жартаньян. Мы, конечно, не гении и не волшебники, а что-то типа «скорой помощи» в точках надира.

## КЛАССИФИКАТОР СТРАТЕГИЙ

Помню, в условиях выхода из «Надира-1992» Абрамис работал с фирмой «Тиома» – бывшим оборотным предприятием, оказавшимся после падения «железного занавеса», как и подавляющее большинство аналогичных компаний, в глубоком кризисе. Когда встал вопрос о разработке стратегии выхода из него, мы на основе прочитанной к тому времени литературы по маркетингу (а на тот момент на русском языке ее было немного!) и собственного опыта начали формировать общий классификатор таких стратегий.

С тех пор у нас получилась целая «периодическая система элементов» маркетинга, приведенная в таблице 1, с указанием даже примерных рекламных паритетов, т.е. соотношений между суммами рекламных бюджетов конкурентов.

Мы с Артосом как раз обсуждали, стоит ли включать в нашу коллекцию неэтичные и нередко даже нарушающие закон имитационные стратегии и пиратское позиционирование, основанное на копировании чужих разработок и пристройке собственной позиции к известным брендам. Тут появились Абрамис со своей «бедой», о которой он сообщил нам заранее по телефону (интернета тогда еще не было), и Портвос, который тоже имел что сказать.

Портвос сходу предложил пополнить наш классификатор еще одним, тогда только что описанным в специальной литературе, седьмым, типом позиционирования, которое ориентировано на разумный, модный, активный и здоровый образ жизни. Это было довольно неожиданно. Я имею в виду не появление нового типа позиционирования, а то, что сообщение о нем исходило от нашего общего друга, который не отличался ни разумным, ни модным, ни активным, ни тем более здоровым образом жизни.

– Вообще-то это молодежное (и даже уже не только молодежное!) движение существует на рынках западных государств уже давно под известной аббревиатурой 4H's: Head – Heart – Hand – Health («Голова» – «Сердце» – «Рука» – «Здоровье»), – сказал Абрамис, несколько недовольный тем обстоятельством, что мы вместо проблемы его предприятия начинаем обсуждать общие вопросы маркетинга.

– Да, они там могут позволить себе заботиться о своем здоровье. Даже в точках надира! – прокомментировал я, будто бы не замечая недовольства Абрамиса. Просто я знаю, что по правилам проведения синектических дискуссий (не путать с «мозговыми штурмами»!) в проблему надо погружаться постепенно, например, начать с обсуждения именно общих вопросов.

– Вообще-то маркетингологи отмечают появление этого типа позиционирования даже на малоплатежеспособных и развивающихся рынках, – сказал Портвос, поддерживая мое начинание. – Ведь тут и вопросы рациональности, взвешенности, экономичности жития-бытия.

– Это – «Голова», понятно. А «Сердце» тут при чем? – спросил Абрамис, как видно, смирившийся со своей участью, т.е. с тем, что синектического обсуждения ему не избежать.

## ГЛОССАРИЙ «МАРКИТ»

**Абсолютный потенциал рынка (абсолютный потенциал сбыта)** – количество товара, которое может быть востребовано на рынке за определенный период времени при установленном уровне цены. Более точный параметр, чем *емкость рынка*, но более грубый, чем *текущий и страховой потенциалы*.

**«Беда»** – заказ или нечто, что в перспективе может вылиться в заказ. Произносится с усталостью и надеждой в голосе. Например, «у нас очередная беда от такого-то» или «Командор опять принес беду». Нередко это самое нечто в заказ не выливается (чаще всего – по финансовым причинам). Или выливается, но выполнение его идет «со скрипом». Или требует не креатива, а нудной рутинной работы.

**Карта восприятия** – двухмерное (реже – трехмерное) графическое изображение позиции компании или ее продукта на рынке, а также позиций основных конкурентов. Позволяет оперативно проводить конкурентный анализ маркетинговой ситуации и находить свободные рыночные ниши.

**Кастомизация** (от англ. customer – покупатель, заказчик, клиент) – эксклюзивная адаптация товара под запросы конкретного потребителя. Является одним из основных инструментов таргетинга (целевого маркетинга).

**Комплементы** – комплементарные продукты, т.е. дополняющие товары, обязательные принадлежности, ремкомплекты и запчасти, а также сопутствующие услуги. Маркетинговый прием заключается в том, чтобы продажами дорогих комплементов компенсировать финансовые потери от продажи основного продукта по цене, близкой к себестоимости или даже ниже себестоимости.

**Морфология** – набор типичных характеристик товара (состояние, субструктура, надструктура, инфраструктура, состав, конструкция, форма, дизайн, упаковка и т.д.), которые используются при работе по методу «морфологического ящика» для построения очень полезного инструмента изучения рынка – сетки сегментации.



**Ноу-хау** (от англ. know how – знать как) – официально незарегистрированная секретная производственная или маркетинговая разработка, технология, идея. Производственные ноу-хау можно разделить на конструкторские, технологические и управленческие в зависимости от того, представляют они собой знание секретов устройства, способа производства или менеджмента соответственно. Маркетинговые ноу-хау можно разделить на универсальные, специальные и эксклюзивные в зависимости от того, представляют они собой знание секретов всего рынка, отдельных его сегментов или одного потребителя соответственно.

**Потенциал рынка (потенциал сбыта)** – более точный параметр, чем емкость рынка, учитывающий различные факторы (цена, конкуренция, реально заключенные соглашения с потребителями). Соответственно различают *абсолютный, текущий и страховой потенциалы рынка.*

**«Раскрутка»** – удачное продвижение товара, торговой марки или другого объекта на рынок.

**Синектика** – направление в маркетинге, теоретической основой которого является утверждение, что креативные процессы познаваемы и их описание можно использовать для разработки методических рекомендаций по оптимизации бизнес-решений. По мнению основоположника синектики В.Дж. Гордона, иррациональное (интуитивное) начало в креативе важнее рационального (логического). В латентном состоянии инноватора, маркетолога, сбытовика скрыто гораздо больше творческих способностей, чем они предполагают. Синектические методы, в отличие от «мозгового штурма», не рекомендуют поспешно «атаковать» техническую или маркетинговую проблему без достаточного углубления в условия задачи. Гордон рекомендует синекторам подавлять у себя хорошо знакомое креаторам чувство самоудовлетворенности при возникновении первого же решения, которое кажется блестящим и тормозит возникновение других более эффективных идей. Отличие от «моз-

– Активность предполагает именно активную жизненную позицию, гуманизм... – начал объяснять Портвос.

– Ого! Почти моральный кодекс строителя коммунизма! – вставил Абрамис.

– ...сердечность, душевность, взаимопонимание, взаимовыручка, – продолжил Портвос. – Вот тебе и плавный переход от «Сердца» к «Руке».

– А я бы так трактовал, – возразил Артос. – Сейчас все гонятся за кастомизацией и эксклюзивом, продукцией мелкосерийного и даже единичного производства, ручной работой. Вот вам и связь «Мода» – «Рука».

– Тебя послушать, так ты – в самом тренде, – сказал ему Абрамис.

– Почему это я – в самом тренде? – обрадовался Артос.

– Ну, ты же художник и творишь как раз рукою-сердцем-головой...

– Только вот насчет здоровья – вопрос, – съязвил Портвос.

– Уж чья бы корова мычала...

С этого момента взаимные обвинения в нездоровом обра-

Таблица 1  
Типы и стратегии позиционирования на рынке

Тип позиционирования на рынке (рекламный паритет)	На чем основано или на что ориентировано	Стратегия позиционирования на рынке	Примеры
1. Инновационное позиционирование (3:1)	Основано на отличительных свойствах продукта, которые неосуществимы конкурентами, т.к. они не владеют техническими ноу-хау или не могут преодолеть высокие барьеры входа в сегмент	«Снятие сливок»	CD-проигрыватель, пьезозажигалка, торшер с сенсорным управлением, альфа-капсула
2. Экономичное позиционирование (1:3)	Основано на выгодах или на решении проблем потребителя, которые игнорируются крупными конкурентами	«Снятие низковисящего фрукта»	Крышка топливного бака с замком или с сеткой фильтром
3. Пользовательское позиционирование (1:1)	Основано на особом способе использования, как правило, в комплексе с товаром других производителей (выгодно позиционирующих себя брендов)	«Оперативная фланговая атака»	Электронные торговые весы, работающие в комплексе с принтером и кассовым аппаратом
4. Эксклюзивное позиционирование (1:1)	Ориентировано на определенную категорию покупателей, потребителей товара или заказчиков промышленной продукции	«Постепенный обход с флангов»	Термос для минеральной воды, облицовочная плитка
5. Конкурентное позиционирование (3:1 или 1:3)	Основано на позиционирующих действиях по отношению к конкурентному аналогу или конкурирующей марке	В зависимости от активности и реактивности: стратегии – соответственно «фронтальная атака» (3:1) или «защита укрепленного холма» (1:3)	Бытовая техника, стиральные порошки, зубная паста
6. Конверсионное позиционирование (4:1 или 1:4)	Основано на разрыве с определенной товарной категорией	В зависимости от имеющихся ресурсов на перевооружение производства или рекламной кампании – «шадящая конверсия» (1:4) или «толстый кошелек» (4:1)	Конверсионная (бывшая оборонная) продукция



зе жизни художников и рекламистов могли бы продолжаться бесконечно, и я был вынужден прервать тему и напомнить, что Абрамис обращался за советом совершенно другого рода.

### «РАЗВЕДКА БОЕМ»

Фирма «Тиома», которой потребовалась «скорая помощь» маркетеров, занималась штамповкой из листовых металлов продукции оборонного назначения и, когда встал вопрос конверсионного перехода на выпуск товаров «мирного» промышленного назначения и народного потребления, оказалась в точке надира. Основная проблема тогда в начале 1990-х для подобных предприятий заключалась в том, что на отечественный рынок хлынул поток импорта, может, и не более высокого качества, но в более красивой упаковке, которая в глазах потребителей оправдывала то, что товар был несколько дороже.

– Если посмотреть в нашу таблицу-классификацию (табл. 1), то для нынешнего надира фирмы «Тиома» сама собой напрашивается стратегия «защиты укрепленного холма», – сказал я. – Заключается эта стратегия в отстаивании достигнутой величины текущего потенциала. При этом не планируются какие-либо серьезные тактические ходы, связанные с использованием технических или маркетинговых ноу-хау.

– Так что и позиционирование никакое невозможно? – спросил Абрамис.

– Если маркетолог и планирует конкурентное позиционирование, то оно опирается на традиционную двухмерную карту восприятия с координатами «цена-качество».

– А если предприятие все-таки располагает техническими или маркетинговыми ноу-хау?

– Тогда маркетолог может построить карту восприятия со специфическими характеристиками, учитывающими применение этих разработок. Даже трехмерную! Выявляются преимущества позиции продукта в сравнении с конкурентными аналогами по основным техническим характеристикам, и можно переходить, например, к стратегии «оперативной фронтальной атаки» на конкурента.

– Но «фронтальная атака» требует существенного перевеса в финансовых ресурсах, – заметил Артос. – Они направляются на рекламно-информационную поддержку продвижения продукта по каналам сбыта, т.е. на донесение до промежуточных и конечных покупателей информации об имеющемся превосходстве. По аналогии с военной атакой, для успеха которой необходим численный перевес над противником приблизительно 3:1, в такой же пропорции должен быть больше рекламный бюджет «атакующей» компании, чем у «атакуемого» конкурента.

– Да, такой рекламный бюджет могут позволить себе редкие предприятия, выходящие на новый рынок, так же как и редкость – техническое превосходство над приоритетными конкурентами, –

гового штурма» еще и в том, что «погружение» в проблему происходит постепенно. Генерирование креативных идей осуществляется на сессиях синекторов. Кроме руководителя сессии, никто из синекторов сначала не посвящен в конкретные условия креативной задачи. С точки зрения синектики прежнеевременная четкая постановка задачи не дает возможности преодолеть психологическую инерцию, сломать стереотипы, отвлечься от проторенных путей и известных способов решения. Обычно в начале сессии синекторы обсуждают некоторые признаки задачи, рассматриваются некие общие функции, которые должен выполнять проектируемый технический объект, создаваемый канал сбыта или подбираемый рекламоноситель. Если, например, должна решаться проблема обеспечения торговых точек парковками для автомобилей, дискуссия может быть начата с обсуждения вопросов хранения запасного и простаивающего оборудования на заводах. Или при решении проблемы расположения на билборде максимума информации сессия начинается с «рецензирования»... технических чертежей с точки зрения эстетического воздействия. Обсуждение вначале охватывает широкий диапазон общих бизнес-идей, которые постепенно конкретизируются вопросами руководителя сессии, умеющего направить обсуждение в желаемое русло. Суть применяемых приемов состоит в том, чтобы превратить непривычное в привычное, а привычное – в непривычное. Руководитель предлагает дать решение, пользуясь одним из четырех типов аналогий: 1) прямой аналогии (конструируемый, совершенствуемый или рекламируемый объект сопоставляется с более или менее похожими объектами из других областей техники, природы, истории, искусства и т.д.); 2) субъективной аналогии (тот, кто решает креативную задачу, «вживается» в образ изобретаемого, совершенствуемого или рекламируемого им объекта);



3) символической аналогии (используются поэтические метафоры, аллегории и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого); 4) фантастической аналогии (креатор-синектор должен представить себе вещи такими, какими они не являются в действительности, но какими он хотел бы их видеть).

**Страховой потенциал рынка (страховой потенциал сбыта)** – количество товара, на которое удалось заключить соглашения с надежными партнерами. Более точный параметр, чем *емкость рынка, абсолютный и текущий потенциалы сбыта*.

**Субститут** – товар-заменитель. Одна из обязанностей маркетолога – отслеживать изменения, происходящие на рынке заменяющих товаров и услуг, даже составляющих не прямую, а косвенную конкуренцию. Делать это можно путем ведения досье или табеля субститутов по специальным формам.

**Текущий потенциал рынка (текущий потенциал сбыта)** – количество товара, которое может быть востребовано на рынке за определенный период времени при установленном уровне цены с учетом давления некоторого числа конкурентов. Более точный параметр, чем *емкость рынка* и *абсолютный потенциал сбыта*, но более грубый, чем *страховой потенциал*. Именно текущий потенциал сравнивается с величиной точки безубыточности маркетингового проекта.

**Ширпотреб** – товары широкого (массового) спроса, чаще всего имеются в виду товары народного потребления, которые предприятиям в Беларуси приходилось производить в обязательном порядке, не взирая на их невосребованность на рынке.

вздохнул Абрамис. – «Тиома», конечно, имеет конструкторские и технологические ноу-хау, но вот насчет финансовых ресурсов...

– Правильно! – вынужден был согласиться я. – Поэтому чаще всего вновь созданные компании или предприятия, внедряющиеся на новый для них сегмент рынка, практикуют более хитрую стратегию «оперативной фланговой атаки». Предприятие при этом не производит и не модифицирует свой базовый продукт, но быстро меняет отдельные элементы морфологии товара. Чаще всего, это сводится к расширению инфраструктуры продукта в виде создания комплектов с привлечением товаров других производителей. (Особенно неожиданно можно поступить, если включить в эти комплекты продукты приоритетных конкурентов.) Желательно, чтобы это были известные бренды, у которых сложился положительный имидж в данном сегменте. Таким образом, предприятие позиционирует себя в совершенно иных более выгодных для себя участках карты восприятия и превращает конкурента в партнера по бизнесу.

– А чем тогда отличается стратегия «постепенного обхода с флангов»?

– Она может быть применена при более удобных условиях в смысле гибкости производства. В этом случае предприятие существенно модифицирует товар и даже производит принципиально новый продукт, используя новые технологии или технологические ноу-хау. Таким образом, предприятие обходит конкурентов, работая с незначительными товарными группами или целевыми аудиториями, которым те не придают особого значения. Такая стратегия позиционирования может быть направлена на отдельные сегменты рынка, как правило, периферийные, малочисленные, которыми конкуренты не слишком дорожат.

– Вот что-то такое мне и надо предложить менеджерам «Тиомы», – сказал Абрамис. – Как я это понимаю, подобная «разведка боем» может начинаться с того, что при позиционировании рекламист малого предприятия переключает внимание покупателя на характеристики, которые не являются определяющими, но по которым производство имеет неоспоримое преимущество.

– К «фланговым» стратегиям иногда прибегают и крупные компании, и лидеры рынка, являющиеся приоритетными конкурентами для менее крупных предприятий и выходящих на новые рынки, – заметил Портвос, но Абрамис не дал ему увести обсуждение в сторону.

– А как выявить такие характеристики? – спросил он.

– Если на предприятии действует система маркетингового досье, то идеи могут генерироваться в досье инновационных разработок, а если они касаются дополняющих товаров и товаров-заменителей – соответственно в досье комплектующих и досье субститутов, – сказал я. – Впоследствии они могут трансформироваться в конструкторско-технологические проекты, позволяющие предприятию перейти от «фланговой» стратегии к стратегии «снятия низковисящего фрукта», при этом предприятие делает

ставку на секрет рынка, который игнорируется конкурентами.

### «СНЯТИЕ СЛИВОК» ИЛИ... «НИЗКОВИСЯЩЕГО ФРУКТА»?

– Как ты сказал, «снятие низковисящего фрукта»? – переспросил Портвос, как видно, чувствующий, что дело идет к обеденному перерыву.

– Ну, это я так авторизованно перевел с английского low hanging. Если у кого-нибудь есть более близкий по смыслу вариант, то я спорить не буду. «Снятие низковисящего фрукта» означает использование специальных или эксклюзивных маркетинговых ноу-хау, которые по тем или иным причинам не представляют интереса для конкурентов. Чаще всего ими просто пренебрегают, несмотря на низкие барьеры входа в соответствующий сегмент. А если эти маркетинговые ноу-хау опираются на конструкторские или технологические решения, которые в перспективе могут создать высокие барьеры входа, то low hanging является начальным этапом реализации известной стратегии «снятия сливок» – skimming. Финансовый успех обеспечивается за счет работы только с высокоплатежеспособными покупателями. При снятии сливок используется совершенно революционная инновация, опирающаяся на научное открытие, высокие технологии, оригинальные изобретения, не имеющие близких аналогов и прототипов. Этим skimming и отличается от low hanging, т.е. использования секрета рынка, который по сути уже и не является секретом для приоритетного конкурента. В результате рождения инновационного продукта предприятие может свести к нулю разницу между абсолютным и текущим потенциалом рынка, – сказал я, нарисовал график (рис. 1) и записал формулу

$$\Delta\P = \Pi_A - \Pi_T = 0, -$$

или даже обеспечить текущий потенциал  $\Pi_T$ , который получается... больше абсолютного потенциала  $\Pi_A$ .

– Но ведь это невозможно! – возразил Артос, но на всякий случай добавил: –

По крайней мере с точки зрения теории...

– Вот именно, что «с точки зрения теории», – подтвердил я. – А на практике происходит следующее. Мы добавляем к товару какие-то новые функции, постепенно превращая его в новый товар с гораздо большей величиной абсолютного потенциала.

– Или другой вариант, – предложил Абрамис. – Мы расширяем сферу применения товара за счет новых сегментов. Они-то как раз и дают величину превышения прежнего абсолютного потенциала.

– Да, что-то похожее происходит, когда от «снятия сливок» переходят к «снятию низковисящего фрукта». «Сливки сняли» с самых богатых потребителей, и теперь, постепенно снижая цену, можно расширять рынок за счет менее платежеспособных клиентов.

– А вот интересно, может ли стратегия «снятия низковисящего фрукта» перерасти в стратегию «снятия сливок»?

– Да, но идея такого «низковисящего фрукта» может появиться на тех предприятиях, у которых существуют научно-исследовательские лаборатории, опытные производства или хотя бы контакты с ним либо изобретателями-рационализаторами, готовыми на определенных условиях передавать свои идеи и разработки.

– Так это ж как раз наш случай! – обрадовался Абрамис. – В том смысле, что фирма «Тиома» была создана именно на базе научно-исследовательской лаборатории и технического креатива там хоть отбавляй.

– Отбавлять не будем. Креатив лишним не бывает. А вообще это здорово, что народ не разбежался по фирмам частного бизнеса и уровень интеллекта остался высоким. Ведь для покупки технических ноу-хау и для того, чтобы сотрудники соответствующих подразделений предприятия могли регулярно выдавать интеллектуальное и техническое обеспечение маркетингу, необходимо адекватное финансирование и стимулирование.

### ЧЕМ «УКРЕПИТЬ ХОЛМ»

После короткого перерыва на кофе, а не на обед, как ожидалось Портвосом, я продолжил:



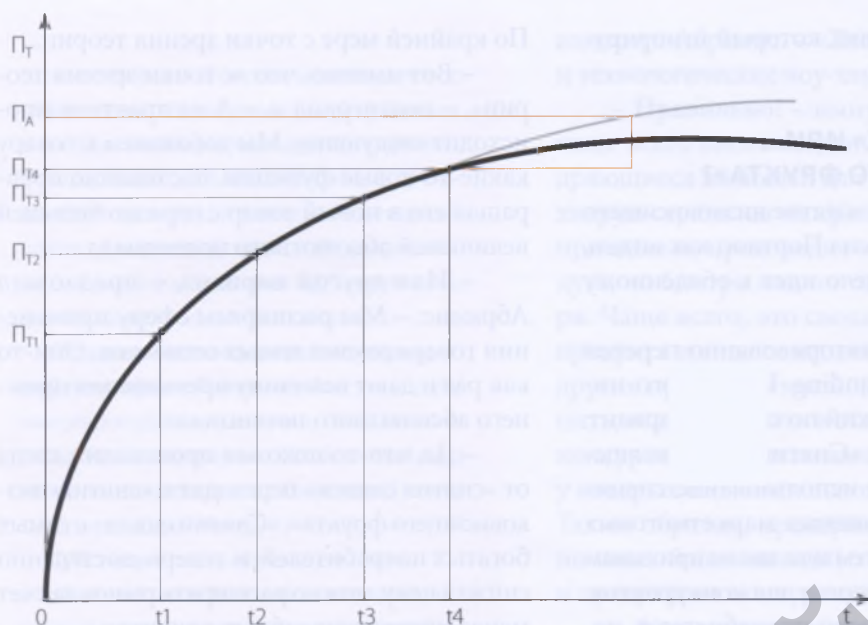


Рисунок 1  
Повышение текущего потенциала ПТ до уровня абсолютного потенциала  $P_d$  за счет стратегий: «защиты укрепленного холма» ( $P_{T1}$ ), «фланговых обходов» ( $P_{T2}$ ), «фронтальной атаки» ( $P_{T3}$ ), «снятия низковисящего фрукта» или «снятия сливок» ( $P_{T4}$ )

– При отсутствии должной поддержки инновационных программ предприятие может использовать стратегию «щадящей конверсии», которая заключается в «снятии низковисящего фрукта» или даже «снятии сливок» за счет адаптации товара по размерам упаковки, по стилю отделки, по стыковке с комплементариями или благодаря учету отраслевых особенностей.

– А почему это она «щадящая»? – спросил Портвос, должно быть, проводящий аналогии со щадящими диетами.

– Потому что инвестиций дополнительных не нужно. Все держится исключительно на креативе и энтузиазме маркетинг-персонала. Такое конверсионное (имитационное) позиционирование позволяет предприятию выжить в условиях кризиса и выбраться из точки надира, когда привлечение ресурсов для инновационного позиционирования затруднительно или невозможно.

– Постепенно возможен выход через отдельные товарные группы и небольшие сегменты на центральный рынок с «фронтальным» наступлением на конкурентов, – предположил Артос. – Но это требует гораздо более существенных финансовых ресурсов, чем «фронтальная атака», и не столько на рекламную кампанию, сколько на техническое

переворужение производства – стратегия «толстого кошелька».

– Ну, до этого «Тиоме» далеко. Начать ей, пожалуй, следует именно со стратегии «защиты укрепленного холма», совмещая ее со «щадящей конверсией», а потом перейти к «обходу с флангов» конкурентов, – сказал я.

– А в чем укрепленность-то этого самого «холма»? – спросил Абрамис.

– Именно в этих самых барьерах входа в сегмент, в конструкторских и технологических ноу-хау, о которых мы говорили. Вот что, например, они штамповали для космоса и «оборонок»?

– Да мембраны какие-то мелкие... для приборов...

– А из крупного?

– Из крупного? – переспросил Абрамис. – Спутниковые антенны, например.

– Ну, вот тебе и наглядный пример «щадящей конверсии». Практически без технического перевооружения производства можно поменять целевую аудиторию и перейти от «оборонок» к товарам народного потребления. А раз они могут штамповать даже листовую титан, из которого делают спутниковые антенны, то уж нержавеющей сталь тоже смогут.

– Зачем?

– Как зачем? Ведь это же самый дефицитный и ходовой товар – кухонные мойки. Если предположить в Беларуси в конце «девяностых» – начале «нулевых» расширение жилищного строительства, то на этом может строиться целое направление развития компании.

– Но это уже будет «фронтальная атака» на конкурентов – итальянские и югославские фирмы по выпуску кухонных моек, – тема кухни Портвоса не отпускала. – А как бы их начать «с флангов обходить»?

– Синектику надо включить! – сказал Артос. – Самое простое креативное решение – взять устаревший товар, уже не пользующийся спросом на «фронтальном» рынке, и сделать его востребованным на «фланговых» сегментах. «Фронт» у «Тиомы» теперь – массовый рынок, «фланги» – отраслевые рынки. Вот чем у них склад забит из ширпотреба?

– Да переходниками какими-то для сантехники, вентиляционными решетками для кухонь...

– Стоп! – Я даже вскочил с места. – Это что-то интересное! Если применять метод синектических аналогий... Там отверстия в этих решетках какие, крутые, прямые?..

– Да всякие. Как говорится, на любой вкус и цвет, а сбыта – нет! – вздохнул Абрамис.

– И естественно – сквозные?

– Естественно – не глухие. А то что же это за решетка?

– Вот! А если их, эти отверстия, делать глухими, а не сквозными?

– То есть как?

– То есть не доштамповывать!

– То есть производить формовку профиля, а не пробивку отверстий?

– Ну да! На что это получится похоже?

– На бракованную вентиляционную решетку? – скривился Абрамис.

– На барельеф? – предположил Артос.

– На облицовочную плитку? – сказал Портвос.

– Точно! – подхватил я.

– Облицовочная плитка из листовых металлов? – удивился Абрамис.

– Можно с покрытием, можно без!

– Так это же инновационный продукт, революция в строительстве, отделочном и интерьерном бизнесе! – провозгласил Артос.

– Всего лишь – «обход с флангов» конкурентов, которые до этого пока не додумались! – подытожил я.

Абрамис предложил «Тиоме» это гениальное, но простое решение, и оно было легко внедрено. Фирма сначала вышла из надира, работая с такими «фланговыми» B2B-сегментами, как фирмы по отделке офисных помещений, здравоохранение, сфера образования и метрополитен, где применялась технология облицовки стен инновационным продуктом, изобретенным с помощью нашего синектического обсуждения, а потом вышла на «фронтальный» B2C-рынок с таким товаром массового спроса, как кухонные мойки.

Сегодня мы все четвером – Артос, Портвос, Абрамис и я – вспомнили «Надир-1992», с высоты 2014 года обсудили нашу классификацию стратегий и специально для читателей журнала «Маркетинг: идеи и технологии» предоставили несколько тренинговых кейсов на ее основе.

## КЕЙС ОТ ПОРТВОСА

1. Попробуйте отыскать в ассортименте товаров и (или) услуг своего предприятия и записать в таблицу решения, нацеленные на потребителей, которые уже ведут или которых привлекают в перспективе:

- разумный, позитивный, экономичный образ жизни (Head – «Голова»);
- активный, романтический, сердечный образ жизни (Heart – «Сердце»);
- модные, эксклюзивные товары ручной работы или единичного производства (Hand – «Рука»);
- здоровый и спортивный образ жизни, физическая культура, туризм и путешествия (Health – «Здоровье»).

Если какие-то позиции в нижеприведенной таблице оказались незаполненными, значит, в них следует вписать собственные инновационные идеи по расширению ассортимента. Возможно, именно эти решения обеспечат выход компании из точки надира.



№ п/п	Элементы 4Н's	Ассортиментные решения по выходу из точки надира
1	Head – «Голова»	
2	Heart – «Сердце»	
3	Hand – «Рука»	
4	Health – «Здоровье»	

## КЕЙС ОТ АРТОСА

2. Попробуйте создать рекламный слоган или аббревиатуру для уже освоенного или инновационного товара своей компании, опираясь на позиционирование из предыдущего кейса, предоставленного Портвосом. Желательно, чтобы они даже совпадали! И это не так уж трудно сделать, как кажется на первый взгляд. (Например, Минский хлебозавод № 2 решил эту задачу так: «Хлеб МАГ – Молодость, Активность, Гармония».) Достаточно просто поиграть с первыми буквами слов, описывающих это позиционирование, или с их синонимами. Русский и белорусский языки для выполнения такого упражнения достаточно богаты. Можно задействовать практически все буквы алфавита, причем при выходе на внешний рынок – даже английского!

№ п/п	Слова, описывающие концепцию 4Н's, или их синонимы (для формулировок рабочих вариантов слогана), в алфавитном порядке	Первые буквы (для аббревиатуры)
1	2	3
1	Авангард, азарт, активный	А
2	Бодрость, брутальный, будущее	Б
3	Витаминизированный, выгода	В
4	Гармония, гордость, грация, гуманизм	Г
5	Диета, дизайн, доброта, долговечность, драйв, душевность	Д
6	Единство, естественный	Е
7	Ёмкий	Ё
8	Жизнь	Ж
9	Здоровье, зелень, земля	З
10	Инициатива, инновация, интерактивность, искренность	И
11	Карьера, качество, культура	К
12	Йодированный	Й
13	Легкость, лечебный, лидер	Л
14	Мода, мораль, мощь, молодость, мудрость	М
15	Надежность, нежность, новинка	Н
16	Обезжиренный, оптимизм, отзывчивость	О
17	Позитивный, польза, путешествие	П
18	Радость, разум, рациональность, революция, ритм, романтика	Р

1	2	3
19	Сердечность, сила, спорт, стайлинг, стойкость, стройность, счастье	С
20	Телосложение, темп, туризм	Т
21	Уверенность, увлечение, удача, удобный, удовлетворение, умный	У
22	Фантастика, фауна, феномен, фешенебельный, физкультура, флора, фруктовый	Ф
23	Характер, харизма, хобби, храбрость	Х
24	Цветение, целебный, целесообразность, целомудрие, ценность, цивилизация, цифровой	Ц
25	Человечный, чемпион, чистота, чувственность, чуткость	Ч
26	Шедевр, шик, широкий, шоу	Ш
27	Щадящий, щёголь, щедрость	Щ
28	Экзотика, экологичность, экономия, эксклюзив, экстравагантный, экстрим, элегантность, эмоция, энергия, энтузиазм, эротика, эрудиция, эстетика, этика, эффективность, эффектный	Э
29	Ювелирный, южный, юмор, юность	Ю
30	Ягодный, яркость	Я

## КЕЙС ОТ АБРАМИСА

3. Предложите креативные (и не очень!) идеи решений по сочетанию элементов 12П маркетинга и 4Н's. Например, П9 – Пэкинг. Head – «Голова» – «умная» упаковка. Heart – «Сердце» – упаковка с «душевными» наклейками. Hand – «Рука» – упаковка может быть использована по альтернативному назначению для рукоделия. Health – «Здоровье» – упаковка из экологически чистых материалов.

№ п/п	Направления маркетинга (12П)	Элементы 4Н's	Идеи маркетинговых решений
1	2	3	4
П1	Продукт	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П2	Промоция	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П3	Продажи	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П4	Платеж	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П5	Прибыль	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	

1	2	3	4
П6	Прогноз	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П7	Персонал	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П8	Пиар	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П9	Пэкинг («упаковка»)	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П10	Процессный подход	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П11	Психология	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	
П12	Политика	Head – «Голова» Heart – «Сердце» Hand – «Рука» Health – «Здоровье»	

## КЕЙС ОТ ЖАРТАНЬЯНА

4. Попробуйте сформулировать основные позиции стратегии «защиты укрепленного холма» для своей компании по всем 12 направлениям маркетинга с учетом идей из предыдущего кейса, т.е. выберите:

- основные товары и (или) услуги, на которые будет делаться ставка;
- основные маркетинговые коммуникации и рекламодатели;
- основные каналы сбыта;
- возможные условия совершения платежа покупателем;
- предполагаемые уровни прибыли и цены;
- инструментарий прогнозирования ситуации на рынке;
- сотрудников и подразделения, которых планируете задействовать в проекте;
- основные средства установления и развития связей с общественностью;

- варианты упаковки и внешнего оформления;
- основные бизнес- и маркетинг-процессы; элементы психологического воздействия на потребителей и конкурентов;
- варианты партнерства с государственными структурами.

№ п/п	Направления маркетинга (12П)	Основные позиции стратегии «защиты укрепленного холма»
П1	Продукт	
П2	Промоция	
П3	Продажи	
П4	Платеж	
П5	Прибыль	
П6	Прогноз	
П7	Персонал	
П8	Пиар	
П9	Пэкинг	
П10	Процессный подход	
П11	Психология	
П12	Политика	

## ОБЩИЙ КЕЙС ОТ ЧЕТЫРЕХ МАРКЕТЕРОВ

5. Предложите оригинальные решения по каждому типу позиционирования для своей компании. Это могут быть не только идеи принципиально новых товаров и услуг, но и решения по усовершенствованию уже давно освоенного (и даже устаревшего) продукта. Можно опираться на отлаженные технологии, но желательно не бояться барьеров входа в смежные сегменты рынка.

№ п/п	Тип позиционирования на рынке	Стратегии позиционирования на рынке	Идеи маркетинговых решений
1	Инновационное позиционирование	«Снятие сливок»	
2	Экономичное позиционирование	«Снятие низовисящего фрукта»	
3	Пользовательское позиционирование	«Оперативная фланговая атака»	
4	Эксклюзивное позиционирование	«Постепенный обход с флангов»	
5	Конкурентное позиционирование	«Фронтальная атака» или «защита укрепленного холма»	
6	Конверсионное позиционирование	«Щадящая конверсия» или «толстый кошелек»	

Продолжение следует